

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1991

# NORGE SETT FRA LUFTEN

Flytransport i en brytningstid

av

Erik G. Braathen

Adm. direktør

Braathens SAFE



---

*Norges Handelshøyskole*

Satt med 9 pkt. Helvetica  
Trykt på 150 g matt Kremfarget offsett  
Omslaget 185 g grå satinert kartong

*Trykt ved midler fra  
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*

# NORGE SETT FRA LUFTEN

Flytransport i en brytningstid

av  
Erik G. Braathen  
Adm. direktør  
Braathens SAFE

Kristofer Lehmkuhl Forelesning  
Norges Handelshøyskole

---

Bergen 26. september 1991

Statsråd

**KRISTOFER LEHMKUHL**

(1855–1949)

var en utrettelig forkjemper for Norges Handelshøyskole. Kanskje mer enn noen annen har han æren av at NHH ble opprettet, og helt til sin død fulgte han virksomheten med en aldri sviktende interesse. Han er derfor med rette blitt kalt «Høyskolens far».

Norges Handelshøyskole har villet hedre Kristofer Lehmkuhls minne ved å knytte hans navn til den forelesning, som fra 1958 har vært holdt ved Høyskolens kandidatfest.

Fra 1968 har høyskolekollegiet besluttet fortrinnsvis å henlegge forelesningen til Kristofer Lehmkuhls fødselsdag den 26. september.

## INNHALDSFORTEGNELSE

|   | Side |
|---|------|
| Innledning .....  | 7    |
| Flytransport som vare sammenlignet med andre varer .....          | 8    |
| Mål for norsk luftfart .....                                      | 10   |
| Fremtidens realiteter .....                                       | 13   |
| Er det noe mål i seg selv med en selvstendig norsk luftfart ..... | 16   |
| En styrt utvikling mot en ønsket fremtid .....                    | 17   |
| Evne og vilje til å tilpasse oss fremtiden .....                  | 19   |

## **INNLEDNING**

Hjertelig takk for at jeg er blitt invitert hit til Norges Handelshøyskole for å stå for Lehmkuhl forelesningen 1991.

Det er hyggelig å konstatere at det er flere enn vi som til daglig er engasjert i luftfarten som finner transportnæringen å være et interessant tema. Det er også hyggelig å kunne dele erfaringer og tanker om fremtid med andre.

En forelesning som denne gir en unik mulighet til kritisk å gjennomgå ens egen situasjon og fremtid. Derfor har dette foredraget en verdi langt utover de neste 45 minutter. En forelesning som denne er med på å legge noen av de «stabbesteinene» som skal gjelde for Braathens SAFE og norsk luftfart i årene som kommer.

Det meste av denne forelesningen vil være konsentrert rundt rutegående trafikk, og fortrinnsvis rutegående trafikk i Norge.

Innenlands ruter er Braathens SAFEs «smør og brød» og representerer 75 prosent av omsetningen, som i 1990 var på 2,8 milliarder kroner. Ad hoc charter representerer 4 prosent av vår omsetning og charter i serier, det vil si når vi flyr for turoperatører, 9 prosent av omsetningen. Øvrige inntekter representerer 11 prosent som blant annet omfatter salg av tekniske tjenester, handling av andre flyselskaper rundt omkring på de forskjellige flyplasser og salg av varer ombord på våre fly. Ruter fra Norge til utlandet representerte i 1990 1 prosent av vår omsetning. Vi vil i inneværende år mer enn tredoble vår omsetning på dette området.

Utenlands rutegående virksomhet vil være et av vekstområdene for Braathens SAFE i fremtiden. Det er en naturlig forlengelse av vår innenlands rutevirksomhet, og vi vil gjennom nye destinasjoner utenfor landet fange nye markedsområder samtidig som vi styrker innlandet.

Før jeg gir meg i kast med å snakke om blant annet mål for norsk luftfart, luftfarten og EF, noen betraktninger rundt norsk luftfart og fremtid og Braathens SAFE spesielt, vil jeg si litt generelt om flytransport.

## **FLYTRANSPORT SOM VARE SAMMENLIGNET MED ANDRE VARER**

Lufttransporten behandles spesielt fordi den er unik og ikke kan vurderes utfra generelle økonomiske termer. En rekke av bransjens aktører vil kanskje hevde det, men det er i så tilfelle mulig å hevde innenfor alle bransjer. Lufttransport er et tjenesteprodukt. Det produseres i samme øyeblikk det nytes. En industribedrift kan over en viss tid utnytte sine ressurser fullt ut ved å produsere til lager, men det er for den serviceytende næring en umulighet. I det øyeblikk flyet har lettet fra bakken har et tomt flysete ingen verdi.

Utnyttelsen av kapasiteten er en av årsakene til at man tilbyr samme produkt til forskjellig pris avhengig av tidspunkt man velger å kjøpe det, og til hvilket tidspunkt man ønsker å konsumere varen. For hver flyavgang gjelder det å optimalisere antall solgte seter og samtidig optimalisere den pris som hver enkelt passasjer betaler.

Flytransport er videre en bransje som er kapitalintensiv samtidig som den er personalintensiv. Før og etter en avgang er den spesielt personalintensiv; personell involveres i alt, fra de som skal selge billettene, til å utstede dem, kontrollere passasjerene som går ombord, de som sørger for bagasjen til mottakerne på bestemmelsesstedet, og mekanikerne og rengjøringspersonell som skal sørge for at flyet er klart til neste avgang. Flyene er i seg selv kapitalintensive. Vi tjener penger når de er i luften og ikke står på bakken, med andre ord når «maskinen» er i arbeid. Her er skjæringspunktet mellom ressurser man setter inn for en rask turn around av flyene på bakken i motsetning til prisen det koster å la flyet stå. Prisen på et flysete er sterkt avhengig av etterspørselen: Eksempelvis mandag morgen er etterspørselen meget stor sammenlignet med lørdag ettermiddag når etterspørselen er lav.

En flyreise fra A til B er abstrakt, og reiseopplevelsen kan derfor være helt subjektiv. To personer som kjøper og konsumerer det

samme tjenesteproduktet, eksempelvis en flyreise mellom Oslo og Bergen, kan oppleve det på vidt forskjellige måter ut fra om det er ens livs første flytur eller om det er en ukentlig foreteelse. Avhengig av reisens lengde, viktighet og andre parametere kan produktet vurderes ut fra ulike serviceelementer. I Braathens SAFE har vi valgt å forenkle produktet så langt som overhode mulig ut i fra det faktum at en gjennomsnittlig hopplengde på en innenlands rutestrekning er et par og tredive minutter, og ut i fra filosofien om at service ikke har noe verdi hvis ikke kunden er villig til å betale for det. Våre undersøkelser og erfaringer er at kunden velger det flyselskapet som har den eller de mest passende avgangstidene. Spesielt på reisestrekninger med kort flytid er det helt avgjørende å ha mange avganger i løpet av dagen. Den relative styrke i konkurranseforholdet med andre er en funksjon av de respektive selskaps antall frekvenser.

Etter avgangstid og antall frekvenser er det punktlighet som verdsettes av kundene. Punktlighet gjenspeiler på den ene side våre leveringsbetingelser av varen vis a vis kunden og er dessuten den beste kvalitative målestokk for hvordan vi faktisk driver vår virksomhet. En riktig planlegging og gjennomføring av våre flyvninger vil raskt gjenspeile en god punktlighet.

Under begrepet service som objektivt måles på en del områder; eksempelvis svartid ved bestilling av en flyreise, maksimal venting foran innsjekkskranken og tilsvarende. Når det gjelder den subjektive serviceinnstillingen tilstreber vi å gi et individuelt og menneskelig preg.

Nordmenn er et reisevant folk, spesielt når det gjelder innenlands rutegående trafikk. I 1990 reiste det 6,5 millioner passasjerer på norske innenlands ruter, tilsvarende  $1\frac{1}{2}$  gang befolkningen. Dette gjør nordmenn til et av verdens desidert mest flyreisende folk.

For mange er det kanskje frivillig tvang. Dype daler, lange fjorder og andre «hindre» gjør flyet til det eneste transportmiddel for mange når tid er avgjørende. Av disse 6,5 millioner passasjerer i 1990 fløy 3,3 mill. passasjerer med Braathens SAFE, og det tilsvarer en markedsandel på drøyt 50 prosent. Verd å merke seg er at med den høye reiseaktiviteten, er det neppe rom for stor vekst i totalmarkedet i årene som kommer. Markedet må sies å ha kommet opp i «en moden alder».



Når jeg på den ene side nevner betydningen av flytransport i Norge og på den annen side nevner Braathens SAFEs relative størrelse i dette markedet, har jeg knyttet sammen den samfunnsmessige betydning luftfarten har i vårt land og en enkelt bedrifts betydning for det reisende publikum og det gjensidige avhengighetsforhold som råder mellom samfunnet, det enkelte menneske og Braathens SAFE. Det vil si at det i stor utstrekning må være sammenfallende mål for norsk luftfart som det er for Braathens SAFE.

Jeg vil nå gjøre meg noen betraktninger omkring de noe konfliktfylte mål som er satt for norsk luftfart.

## **MÅL FOR NORSK LUFTFART**

Norsk luftfart er forankret i Stortinget gjennom stortingsmeldinger med sporadiske tilløp til luftfartspolitiske debatter og med Regjeringen ved Samferdselsdepartementet som den utøvende myndighet. Det siste offentlige dokument som er forankret i Stortinget er Stortingsmelding nr. 26, 1986-1987 som omhandler blant annet mål for norsk luftfartspolitik.

Her står det å lese:

«En effektiv bruk av ressursene med vekt på miljø og sikkerhetsmessige hensyn, og så langt som forsvarlig å gi alle et tilfredsstillende transporttilbud». Videre er det gjort påfølgende presisering av målene: «En effektiv bruk av ressurser innebærer tilpasning til publikums behov, rutegodkjenning og flyplassvalg. Videre må en tilstrebe effektive selskaper, lave kostnader, riktige frekvenser og flytyper, høy kapasitetsutnyttning, effektiv flyplassdrift og lave kostnadsrelaterte priser». I tillegg må jeg ta med de distriktpolitiske mål: «. . . gi tilfredsstillende rutetilbud i alle distrikter, begrensede prisforskjeller mellom geografiske områder, samt god kvalitet på tilbudet i distriktene.» Om de miljømessige mål heter det: «Miljø og sikkerhet ivaretas ved å begrense ulykker, støy og forurensninger». Konfliktene mellom de forskjellige mål er allerede med disse få sitater åpenbart betydelige.

Myndighetene er unektelig opptatt av at det tilstrebes å nå disse overordnede mål, men de innser samtidig nødvendigheten av at flyselskapene får dekket sine kostnader med en rimelig fortjeneste. Og disse kostnadene er ikke blitt mindre med årene gjennom utbygging av stadig flere lufthavner som igjen krever ruteforbindelser til og fra distrikter med et langt fra tilfredsstillende trafikkunderlag for vår transportform.

Realiteten for norsk luftfart er at det foregår en betydelig grad av kryss-subsidiering mellom økonomisk gode ruter og økonomisk dårlige ruter. Eksempelvis har Braathens SAFE sine mindre lønnsomme ruter langs kysten av Sør- og Vestlandet opp til Trondheim samt rutene fra Oslo til Møre og Romsdal.

Forutsetningen for kryss-subsidiering er naturligvis at det finnes økonomisk gode ruter til å støtte opp under de økonomisk svake rutene. De økonomisk gode rutene for Braathens SAFE er historisk rutene mellom Oslo og Stavanger og Oslo og Trondheim. Samtidig som disse rutene skal være støttepilarer for svake ruter skal disse rutene også ha konkurranse. Allerede her er det betydelige konflikter i forhold til målene.

I prinsippet er konkurranse sunt. Erfaringene fra innføringen av parallellkonsesjoner høsten 1987 er unektelig positive, spesielt ut i fra passasjerenes synspunkt. Det som imidlertid er realiteten er at kapasiteten har blitt vesentlig øket, uten en tilsvarende trafikkvekst. Kapasitetsutnyttelsen målt i antall seter solgt pr. flyvning har blitt redusert, og derigjennom har det økonomiske resultat blitt svekket og mulighetene til å kryss-subsidiere svakere områder har også blitt redusert.

På hovedrutene skal det være konkurranse, men på myndighetenes premisser. Ruteprogrammene, det vil si avgangstidene og antall frekvenser, skal godkjennes og i tillegg er prisene avhenging av myndighetenes godkjenning. De gjenværende konkurranseparametere blir da de forskjellige serviceelementene og bruk av rabatter, både rabattens størrelse og antall seter som er avsatt til rabatterte billetter. Men også for det sistnevnte elementet er anvendelsesmuligheten begrenset, idet rabatt-tilbudet i hovedsak er likt for å opprettholde et forbrukervennlig, enhetlig pristilbud over hele landet. Det er bare i spesielle kampanjeperioder det blir akseptert at det

enkelte selskap opererer med «spesialrabatter». La meg imidlertid understreke at denne ordningen er det enighet om mellom myndighetene og flyselskapene – totalt sett til samfunnets beste.

I tillegg til departementets regulering av luftfarten er vi også underlagt prismyndighetene, og prisdirektør Bakke vil som kjent i prinsippet slippe markedskreftene helt fritt. Hvordan dette harmonerer med ovennevnte målsettinger om «tilfredstillende rutetilbud og begrensede prisforskjeller til alle distrikter» kan man spørre seg!

Miljø- og forurensningsproblematikk vil ha samfunnets fokus på seg i årene fremover. Hvordan dette vil innvirke på norsk luftfart generelt og Braathens SAFE spesielt er noe usikkert. På den ene side har vi avgiftspolitikken som er drevet av Finansdepartementet og som utelukkende har til hensikt å inndrive penger til statskassen gjennom fiskale avgifter. I tillegg har vi den konkurransevridende politikk representert ved opprustning av jernbanen for «alle pengene», bokstavelig talt, og som gjennom betydelige statlige tilskudd blant annet skal gjøre NSB mer konkurransedyktig på pris.

Til slutt er det de miljøtiltak som er miljøforbedrende, eksempelvis innføringen av støyavgift på Fornebu og i Bodø som øker avgiftsbelastningen på såkalte kategori II fly, stort sett de fly som ble produsert før midten av 1980 årene. Innføringen av støyavgifter på de to ovennevnte flyplasser er et godt eksempel på bruk av avgifter som et insentiv til endret adferd.

For Braathens SAFEs vedkommende har det resultert i at en forholdsmessig større del av de nye og støysvake flyene er satt inn på de to ovennevnte flyplasser. Støyavgiftene øker ytterligere våre anstrengelser for å anskaffe denne type driftsmidler fremfor å operere de mer støyende flyene. Innføring av eksempelvis en CO<sub>2</sub> avgift vil pr. idag utelukkende være av fiskal karakter fordi det ikke finnes alternative motorer eller drivstofftyper egnet til å erstatte de meget moderne motorer som vi idag opererer. En slik avgift vil derfor bare være prisøkende og vil resultere i lavere produksjon og dermed dårligere tilbud til det reisende publikum.

## FREMTIDENS REALITETER

Så langt i denne forelesningen har jeg konsentrert meg om enkelte sider ved innenlands rutevirksomhet. Det skal jeg i og for seg fortsette med, men jeg skal påvise at det fremtidige norske regelverk fortrinnsvis vil være en funksjon av det som skjer utenfor landets grenser – det vil si innenfor EF.

Internasjonal ruteluffturt er fortsatt sterkt regulert, bygget på bilaterale avtaler med utveksling av trafikkrettigheter, gjensidig godkjenning av kapasiteter og priser og andre rammeforutsetninger, og med omfattende samarbeid mellom flyselskapene. Luffturt er derfor et av de områder arbeidet med en liberalisering er kommet kortest, også innenfor EF, men endringene skjer raskt.

Fra 1. januar 1988 ble det iverksatt en pakke med liberaliseringstiltak som omfatter nye regler for prissetting, kapasitetsfordeling og samarbeid mellom flyselskapene. De skandinaviske samferdselsministre besluttet på et møte i Oslo i april 1988 at de skandinaviske land til enhver tid skal søke å følge opp den luffturtliberalisering som skjer i EF. Årsaken til de tre skandinaviske ministres velvillighet til å følge fremtidige EF-regler skyldes ikke deres genuine ønske om økt liberalisering for liberaliseringens skyld – eller for publikums skyld, men for å kunne opprettholde det skandinaviske luffturtssamarbeidet, konkretisert gjennom SAS. – Dette er min påstand!

Jeg bruker for øvrig bevisst ordet liberalisering og ikke deregulering av den europeiske luffturt. Forskjellen er i hovedtrekk at dereguleringen i USA skjedde «over natten» i ett land og involverte ett lands regelverk og myndigheter, mens liberaliseringen i Europa foregår i etapper over tidsrom av minst 7 år og involverer minst 12 lands lover og myndigheter.

I samme åndedrett bør det overfor dem som har en hang til å si «look to the US» når de snakker om luffturtspolitikk, nevnes at dereguleringen i USA bare omhandlet innenrikstrafikk i et marked med 250 millioner innbyggere. I internasjonal luffturt er USA vel så restriktive og proteksjonistiske som noe annet demokratisk land.

Men tilbake til hjemlige trakter:

Norges plass i EF innenfor luffturt har allerede kommet til Stortinget. Den 16. mai 1991 oversendte Regjeringen i statsråd odels-tingsproposisjon nr. 58 (1990-1991) til Odelstinget for ratifisering.

Denne odelstingsproposisjonen omhandler en luftfartsavtale mellom Norge og Sverige og EF. Gjennom denne avtalen har Norge de facto akseptert EFs luftfartspolitik som er gjeldende mellom medlemslandene. Avtalen ble ratifisert 23. juni 1991 og vil gjelde med virkning fra 1. januar 1992.

Det er imidlertid et *men* man skal være oppmerksom på. Avtalen forutsetter 1) at det blir noe av EØS avtalen og 2) at EØS avtalen omfatter transportsektoren. Hvis ikke disse forutsetninger foreligger, skal avtalen reforhandles til en separat bilateral avtale mellom Norge og EF.

I skrivende stund er det vanskelig å forutse om forutsetningene holder. Men uansett sier norske myndigheter at det bare er en formalitet å reforhandle avtalen. Vi bør derfor konstatere at Norge fra nyttår i luftfartspolitisk sammenheng er «medlem av EF».

I likhet med alle andre sektorer innenfor EF-landene er det datoen 1.1.1993 som driver utviklingen for luftfarten. Fra man i 1985 traff beslutningen om gjennomføringen av det indre marked innen 1. januar 1993 i den såkalte Europeiske Enhetsakt, la man også premisene for luftfarten som tar sikte på å fjerne fysiske, fiskale og tekniske barrierer i det indre samkvem mellom medlemslandene.

Oppgaven for transportområdet er først og fremst å åpne markedet for konkurranse til beste for forbrukerne, dernest å skape harmoniserte konkurransevilkår for produsentene.

Ut i fra EF-kommisjonens intensjoner og den konkrete agenda med tidsplan som foreligger, går det mot en total frihet i luften, hvor markedskreftene kommer til å bli de overveiende styrende elementer.

I praksis vil ovennevnte innebære at også alle norske selskaper, inklusive Braathens SAFE, får status som EF-selskap og fritt kan etablere nye ruter fra Norge til alle destinasjoner innen EF inklusive Sverige. Norske organer skal derimot fortsatt utøve myndighet overfor norske selskaper i forhold til land utenfor EF, og Sverige. Her skal trafikken avvikles basert på bilaterale luftfartsavtaler.

EF-avtalen gjelder forøvrig bare trafikk over landegrensene. Hverken innen EF eller i avtalen med EF og Norge og Sverige er innenlandstrafikk noen del av et felles system.

Når man i avtalen og EF-reglene berører spørsmål av innenlands karakter, eksempelvis distriktpolitikk og subsidier, tar det ikke sikte på noen innblanding i indre forhold, men på å unngå en praksis der innenlandske støtteordninger påvirker selskaperes konkurranseevne i forhold til andre EF-selskaper.

Med andre ord kan innenlands rutetrafikk forbli etter norsk forgodtbefinnende inntil videre. Jeg er av den oppfatning at vi i hovedtrekk bør og skal følge de regler som vil gjelde for rutegående trafikk ellers i Europa. Dette vil i praksis si langt friere luftfart med muligheter til reell konkurranse både på ruteføring, antall frekvenser og pris.

Men det er viktig at SAS' og Braathens SAFEs evne til å møte konkurransen fra de utenlandske selskaper ikke blir svekket som følge av den hjemlige innenlandske konkurranse. Andre lands selskaper tillates å styrke seg maksimalt hjemme for å møte den internasjonale konkurransen.

Om det blir den faktiske realitet er litt for tidlig å fastslå. Samferdsdepartementet er midt i en utredning om den fremtidige styring av norsk innenriks luftfart. Det er betimelig å ta dette opp nå siden både SAS' og Braathens SAFEs konsesjoner utløper høsten 1992 og Widerøes konsesjoner går ut året etter. Ser vi til Sverige vil det allerede fra 1. januar 1992 gis full adgang til konkurranse mellom SAS og Linjeflyg, med andre ord to likestilte aktører. Vi har delvis den situasjonen i Norge idag, selv om den tidligere nevnte konkurransen er begrenset.

Norge, i likhet med Sverige, er nå blant de eneste land i Europa som har to likeverdige flyselskaper på den innenlandske rutegående virksomhet. Ser vi eksempelvis til Frankrike og Tyskland hvor all luftfart er konsentrert rundt henholdsvis Air France og Lufthansa, er det de facto ikke mulig å få etablert reell konkurranse på like vilkår.

I løpet av fjoråret kjøpte Air France opp alt som var eller kunne bli av sjenerende konkurranse, og har gjennom disse finansielle oppkjøpene sikret seg et monopol på all rutegående virksomhet i Frankrike.

Har vi et reelt ønske om konkurranse i Norge, skal vi ta godt vare på den situasjonen vi har idag og sørge for at henholdsvis SAS og Braathens SAFE forblir mer eller mindre likeverdige i størrelse.

La meg kort få presisere hva jeg mener med likeverdig i størrelse for å unngå misforståelser. Braathens SAFE hadde i 1990 ca. 1

million flere passasjerer på ruter i Norge sammenlignet med SAS. Passasjerer med Braathens SAFE reiser langt kortere strekninger i motsetning til med SAS. Målt i fløyne kilometer blir størrelsen mellom selskapene mer lik. Når det gjelder den absolutte størrelse er Braathens SAFE ca. 1/10 av SAS.

For at vi går i retningen av økt liberalisering er innlysende. Det er bare graden og tidsplanen som for tiden er noe uviss.

Retningen av økt liberalisering styres fra Brussel hvor vi som kjent ikke har noen innflytelse, og graden er i stor utstrekning avhengig av SAS' og Braathens SAFEs ønske og tidspunktet for ytterligere økt konkurranse. Det er min påstand at politikerne hverken har ønske eller vilje til å se tilstrekkelig langt frem i tid, og ikke minst ta konsekvensene av liberaliseringen med de endringer det vil få for enkelte ruteføringer i Norge.

## **ER DET NOE MÅL I SEG SELV MED EN SELVSTENDIG NORSK LUFTFART?**

De aller fleste vil med rette hevde at jeg er inhabil i denne saken, men jeg har allikevel lyst til å påpeke noen av momentene for hvorfor jeg mener at det er et mål i seg selv. Ikke bare er det et mål i seg selv å ha en selvstendig norsk luftfart, men å ha to separate uavhengige konkurrerende selskaper. I praksis viser det seg som oftest at der hvor det finnes to likeverdige konkurrerende parter som gjerne holder til «over gaten» vis a vis hverandre, har man en sunn konkurransemessig situasjon som gavner både forbrukerne og aksjonærene.

Jeg er klart langt mer skeptisk til å slippe til en tredje aktør for rutegående trafikk i Norge. For det første er ikke markedet tilstrekkelig stort til at det er plass for en tredje aktør, hverken målt i antall passasjerer eller sett i forhold til den infrastruktur vi har på de aller fleste norske flyplasser. I en situasjon med tre eller flere aktører vil det relativt raskt fremtvinge seg en situasjon ut i fra markeds- og økonomiske kriterier hvor aktørene vil inngå en form for samarbeid og/eller eierskap, og i praksis vil vi gå fra to likeverdige uavhengige selskaper til et stort og et lite.

Når det gjelder spørsmål om eierforhold av flyselskapene, om det skal være statlig eller privat, har jeg et mere pragmatisk syn, under

den forutsetning av at statens kapital først må bli kommersialisert før den blir satt inn som påvirkning eller egenkapital i en bedrift. I motsatt fall blir staten som eier offer for politisk styring, og krav til avkastning på kapitalen kan i beste fall bli diffus.

Norsk eiet og drevet flyselskap er også best ut i fra kjennskap til lokale forhold. «All business is local business». For Braathens SAFE, hvor innenlands ruteføring er «smør og brød», er vi i den posisjon at vi ønsker å ivareta dette markedet på den aller beste måte. Vi kjenner markedet, vi vet hvor skoen trykker og vi er fysisk og mentalt rede til å betjene markedet på den aller beste måte. For Norges del kan man spøkefullt si at en del av de byer som vi betjener, eksempelvis Ålesund, Bodø og Tromsø har henholdsvis Å og Ø i stedsnavnet som ikke finnes på andre språk enn norsk.

Som tidligere nevnt er flybransjen en arbeidsintensiv bransje, og for sysselsettingen i Norge er det meget positivt om man klarer å bli en betydelig netto eksportør av flytjenester.

Fra 1954 har norske myndigheter valgt å gi all utenlandsk rutegående virksomhet til SAS, men dette er nå iferd med å endre seg som en følge av den tidligere omtalte avtalen mellom EF og Norge og Sverige. Som vi delvis også har sett visse resultater av, er sjansene for at Norge, gjennom den liberalisering som skjer, skal kunne øke sysselsettingen innenfor luftfarten så absolutt til stede.

Det er betydelige ressurser i f.eks. Braathens SAFEs organisasjon til å øke rutetilbudet utover landets grenser, og som følge av lang erfaring innenfor luftfarten har man fått en betydelig kompetanse innenfor det tekniske og operative området. Tekniske tjenester er i seg selv en vare som ytterligere kan eksporteres til andre flyselskaper.

I en krigs- eller krisesituasjon er norske flyselskaper med fly, øvrig infrastruktur og spesialutdannet personell en vital del av landets beredskaps-reserver, da disposisjonsretten til norskregistrerte luftfartøy i en slik situasjon overføres til norske statlige myndigheter.

## **EN STYRT UTVIKLING MOT EN ØNSKET FREMTID**

Penger skal aldri være den primære drivkraften, men et middel for å virkeliggjøre en visjon. Braathens SAFEs visjon er: «Vi skal gjøre



flyet tilgjengelig som et effektivt og rimelig transportmiddel for stadig flere». Populært kan det kanskje uttrykkes som «Folkeflyet». Sentralt i denne visjonen ligger ordet tilgjengelig – adgang til, effektivt og rimelig – hvor vi klart innser at pris er et konkurransemiddel. Begrepet «stadig flere» er et uttrykk for vekststrategi.

Ut i fra vårt forretningsområde er det to hovedelementer i vår strategi som er avgjørende for vår fremtidige suksess.

1. Sikre eksisterende virksomhet lønnsom vekst.
2. Skape ny virksomhet med lønnsom vekst for en ny og utfordrende fremtid.

Som omtalt flere ganger tidligere i forelesningen er det innenlands rutegående virksomhet som er vårt «smør og brød», og det er på dette området vi fortsatt må tilstrebe lønnsom vekst. Det vil i praksis si at det må finnes en underliggende vekst i markedet i form av økt aktivitet og forbedret kjøpekraft. Selvfølgelig vil dette forutsette at myndighetene har ønske om at vi fortsatt skal ha muligheter til å vokse. Det vil igjen si at det stilles midler til rådighet for investeringer i infrastruktur, og at luftfarten ikke blir en melkeku for statskassen gjennom forskjellige avgifter.

Ny virksomhet vil være å opprette nye ruter fra norske lufthavner til utlandet og en gang i fremtiden binde enkelte av disse utenlandsrutene sammen.

Det vil være innenlands rutevirksomhet som vil være dimensjonerende og avgjørende for en ny virksomhet i nye markeder. De samme konkurranseparameterene må gjelde på utenlandsruter som på innenlandsruter. Tilgjengelighet i form av antall frekvenser, konkurranse på pris, punktlighet og service. Ofte kan det være like viktig å si hva man ikke skal gjøre for å klargjøre ens egen strategi. Braathens SAFE har klart og entydig sagt at interkontinentale rute-flyvninger var vi ferdig med i 1954 da den norske stat fratok oss konsesjonen på ruten til Hong Kong. I så måte er vi målbærere av en god norsk tradisjon som da Roald Amundsen sa: «Har man først vært på Sydpolen, hva skal man da dit igjen for?»

Så fort vi beveger oss inn i matfatet til de store aktørene i markedet kan vi lett bli et enkelt bytte. Rute-flyvninger er noe langt mere enn fysisk å utføre en flyvning fra A til B. Det er markedsdominans, økonomisk styrke og allianser mellom selskaper som vil være avgjø-

rende, sammen med de fysiske begrensninger på flyplasser og i luftrom, hvor liberaliseringen løper fra infrastrukturen. Derfor er vår strategi å utvikle punkt til punkt trafikk til og fra Norge i nisjemarkeder, eller sagt på bedre norsk: nissemarkeder. Eksempler på dette er allerede våre første internasjonale ruter til Billund i Danmark, Newcastle i England og Malmø i Sverige, som for øvrig har svart til forventningene.

## **EVNE OG VILJE TIL Å TILPASSE OSS FREMTIDEN**

Når vi skal vurdere fremtiden har vi i likhet med alle andre bedrifter en grunnleggende utfordrende konflikt. Kampen mellom fortid og fremtid – kampen mellom den bedriften som er skapt og den bedriften som skal skapes for på sikt å erstatte dagens bedrift. Vi må som alle andre gjøre bevisste valg gjennom kontinuerlig å tilpasse oss de endrede forhold i samfunnet, det være seg endringer av konsumentens behov eller det regelverk som raskt endrer seg, for derigjennom å sikre oss en sunn utvikling.

I vår fremtid er det to ord som står sentralt: Avregulering og konkurranse. Avregulering vil si mindre innflytelse og styring fra myndighetene. Vi vil i større grad fritt få kunne velge de destinasjoner vi vil betjene, antall frekvenser og til hvilken pris. Kunden vil få et reelt valg til å velge transportør i større grad. I tillegg til andre flyselskaper må vi ikke glemme konkurransen med tog, ekspress-busser, bil og hurtiggående båter.

Braathens SAFE har fly av riktig størrelse og type til å betjene vårt rutenett i hvert fall i de 10 til 15 neste årene. Vi innså relativt tidlig at det ville bli tidsbegrensninger på hvor lenge myndighetene ville tillate at det skal opereres såkalte kategori II fly, med andre ord de mer støyende flyene. Vi har delvis fått levert og har ytterligere i bestilling fly av typen Boeing 737-400 og -500 som er de mest støysvake i sin klasse. Investeringene i nye fly frem til 1995 vil utgjøre ca. 4,5 milliarder kroner. Flyinvesteringene gjøres idag, men skal betales over de neste 15 årene.

Vi har klare oppfatninger om de rammebetingelser vi skal holde oss til i årene som kommer. Vi har en visjon, vi har mål og strategier som fortsatt skal føre oss fremover, og ikke minst har vi innsatsvilje

og flinke medarbeidere som er rede til å ta de utfordringer som kommer og gjøre det beste ut av situasjonen. Det er til sist mennesket og den enkeltes innsats som er avgjørende også for vår fremtid.

## TIDLIGERE KRISTOFER LEHMKUHL FORELESNINGER:

- 1958 *Sjur Lindebrække*: Kapitalbehov, kredittrestriksjoner og foretningssbankenes utlånspolitikk med forord av rektor, professor Rolf Waaler og en biografi over Kristofer Lehmkühl av prof. dr. Anton Mohr.
- 1959 *O.T. Jarlsby*: Perspektiver og problemer i papirindustrien.
- 1960 *Frithjof Bettum*: Hvalfangstens utvikling og dens hovedproblem i dag.
- 1961 *Fredrik Vogt*: Vannkraftens plass i vår økonomi.
- 1962 *Harald Throne-Holst*: Aktuelle problemer i forbindelse med omsetning av næringsmidler.
- 1963 *S. Walter Rostoft*: Samarbeidet mellom staten og næringslivet.
- 1964 *E. Wærenskjold*: Noen tanker om administrativ ledelse i dag og i morgen.
- 1965 *Erling D. Næss*: Tankfartens problemer og utsikter.
- 1966 *Aage W. Owe*: En industribedrift blir til. Erfaringer fra oppbyggingen av A/S Årdal og Sunndal Verk.
- 1967 *Rolf Østbye*: Strukturproblemer og industriforpliktelser.
- 1968 *O.R. Norland*: Bankenes rolle i det internasjonale penge- og kapitalmarked.
- 1969 *Arne Skaug*: Noen refleksjoner om norsk utenriksrepresentasjons arbeide i utlandet for norsk næringsliv.
- 1970 *Nils Astrup*: Noen tanker om utviklingen i Norsk skipsfart og Norsk industri i 1970-årene.
- 1971 *Hilmar Reksten*: Noen ideer om konkurransevillje og risikomomenter under strukturendringene i norsk tankskipsfart.
- 1972 *Knut Getz Wold*: Norges Banks samarbeid med statsmaktene, bankene og utlandet.
- 1973 *Onar Onarheim*: Tanker omkring norsk verkstedsindustri. Perspektiver og forutsetninger for utvikling.
- 1974 *Knut Hagrup*: SAS og den internasjonale luftfart.

- 1975 *Kjell B. Langballe*: Kværnerkonsernet – oppbygging og egenart.
- 1976 *Oscar Strugstad*: Noen tanker om det private næringslivs rolle i overføringen av teknologi til utviklingslandene.
- 1977 *Johs. Mageli*: A/S Moelven Brug – Karakteristika og synspunkter.
- 1978 *Johan Melander*: Oversikt over Den norske Creditbank's organisasjon og virksomhet.
- 1979 *Finn Lied*: Statlig forretningsdrift.
- 1980 *Egil Abrahamsen*: Kreativitet, innovasjon og konkurransevne.
- 1981 *Toralv Maurstad*: Tanker om norsk teater og scenekunst.
- 1982 *Tor Halvorsen*: Inntektspolitikken sett med Landsorganisasjonens øyne.
- 1983 *Gerhard Heiberg og Jan Tore Odegard*: Internasjonalisering av norsk industri.
- 1984 *Aase Gudding Gresvig*: Kvinner og lederrollen.
- 1985 *Ragnar Halvorsen*: Lønnsomhetskrav – strategi for lønnsom vekst sett fra Dyno Industrier A.S's side.
- 1986 *Olav Thon*: Det personlige initiativ – status og muligheter i samfunnet i dag.
- 1987 *Egil Bakke*: Norsk konkurransepolitikk – i dag og i fremtiden.
- 1988 *Sjur Svabo*: Verdiskapning gjennom høyteknologisk nyetablering.
- 1989 *Trygve Hegnar*: Cruiseindustrien og Kloster Cruise.
- 1990 *Einar Førde*: NRK mellom marked og monopol.